

Tíz éve annak, hogy megindultak hazánkban a PhD programok. Mára meghonosodott az egyetemek által a szervezett doktori képzés követelményeit teljesítőkre számára adható, a korábbi kandidátusi címet felváltó doktori fokozat. Kutatók és oktatók sora, s a gyakorlatban dolgozó szakemberek közül is többen rendelkeznek már ezzel a rangos fokozattal.

A Vezetéstudomány, küldetésének megfelelően, az elmúlt években többször jelentetett meg publikációkat a PhD hallgatóknak és az e fokozattal már rendelkezőknek a tollából. E munkákat szívesen olvasták diákok, kutatók és vállalatvezetők.

Az egyetemi doktori iskolák hazai bővülése, a doktoranduszok számának növekedése, illetve a nemzetközi mércével mérve is minőséget jelentő disszertációk gyarapodása lehetőséget ad arra, hogy a doktori iskolák termései folyamatosan megjelenjenek rangos folyóiratokban. Úgy véljük, ez azért is fontos, mert a gazdálkodás-, illetve menedzsment-tudományok művelői számára méltatlanul kevés hazai publikációs lehetőség adódik.

A Vezetéstudomány szerkesztőbizottságának támogatásával szándékunk, hogy a hazai doktori iskolák terméseiből válogatva folytonos publikálási lehetőséget biztosítsunk a jövő oktató-kutató nemzedékének. A tudományos publikációs tevékenység nemzetközi gyakorlatának megfelelően a tanulmányok természetesen felkért bírálók pozitív véleménye alapján jelennek meg lapunkban. Lázár László írása – melynek első részét e számunkban közöljük – jól példázza a hazai PhD képzés színvonalát, s a hasonló kéziratokat a jövőben is örömmel látjuk a különböző doktori iskolák eredményeit felvonultató rovatunkba.

Becsky Róbert
főszerkesztő

LÁZÁR László

STRATÉGIAI SZEMPONTBÓL KRITIKUS ERŐFORRÁSOK HAZAI ÜZLETI SZERVEZETEKBE

A BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszéke 2002 tavaszán és nyarán „Költségek a vezetés szolgálatában” címmel bonyolított le kutatást. A kérdőíves adatfelvétel, valamint az erre épülő elemzés középpontjában a vállalati erőforrások, illetve a felhasználásuk mérését és értékelését lehetővé tévő eszközök álltak. A szerző a kutatás eredményeit két összekapcsolódó cikkben ismerteti. Jelen tanulmány a páros első tagja.

A vállalati erőforrások és formális rendszerekben történő leképzésük témája különböző köntösben, de gyakran jelenik meg a gazdálkodástudományi publikációkban. A számvitel mellett ma elsősorban a controlling és a stratégiai menedzsment irodalma szentel megkülönböztető figyelmet a témának.

A tanulmány két szinten kíván hozzájárulni az eddig felhalmozott ismeretekhez. Egyfelől rövid szakirodalmi kitekintés után egy sajátos értelmezési keretet vázol fel az erőforrások számbavételéhez. Másfelől e modell és egy közelmúltbeli kutatás segítségével bemutatja, hogy a hazai vállalatok vezetői szerint melyek a működés kritikus erőforrásai.

Az empirikus adatok forrása a 2002 első félévében a BKÁE Vezetési és Szervezési Tanszékén Dr. Dobák

Miklós vezetésével lezajlott, általam koordinált „Költségek a vezetés szolgálatában” című program. A kutatás elsődleges célja a vállalati költségszámítási és -elemzési rendszerek jellegzetességeinek, illetve e jellegzetességek okainak vizsgálata volt. Másodlagos célként fogalmazódott meg ugyanakkor annak felmérése, hogy a vezetők mely tényezőket tekintik szervezeteik stratégiai szempontból kritikus erőforrásainak, illetve mit gondolnak ezek méréséről és értékeléséről.

A vállalat erőforrásai

„A fogalomnak ... rendező tulajdonsága van, rendezi a sokféléket, a szétszórtat, tarkát kisebb-nagyobb egységekké, melyek maguk közt hasonló képzetekből

alakultak és más egységekkel minőségben nézve ellentétben állanak. A fogalom tehát az összefoglaló, elkülönítő és rendező ész eredménye.” – olvashatjuk a Pallas Nagy Lexikonában (Bokor, 1897). A fogalmakat azzal a céllal teremtjük, hogy a valóság éppen megismerni vagy magyarázni kívánt elemét célirányosan megragadhasuk. Egy szakember elvileg teljesen szabadon teremti meg saját fogalmait, s csak ő maga tudja ebben az alkotó folyamatban megítélni, vajon használhatók-e azok, s ha igen, milyen mértékben.

A szabad fogalomalkotásnak egy szakmai közösségben persze mégis vannak korlátozó kritériumai. A folyamatot befolyásolja például a közösség és a terület tradíciója, a kutató ismeretelméleti és módszertani beállítottsága, s persze olvasottsága is. A többféle lehetséges közelítés eredménye, hogy egy adott keret (hangsor, szó) különböző módon telítődhet meg tartalommal. Jóllehet tehát, ha – az egyén szemszögéből – a vizsgálódás tekintetében adott fogalom célszerű és használható is, annak „egyértelmű” és „ellentmondásmentes” voltát mégsem állíthatjuk (vö. ezzel szemben pl. Szypersky, 1964).

E gondolatok kétség kívül érvényesek az *erőforrások* oly sok tudományterület és szerző által használt fogalmára is. Átfogó szinten ragadjuk meg, ha a kifejezést egy vállalat értékteremtő tevékenységének tetszőleges inputjaként fogjuk fel. Így erőforrás lehet valamennyi értékkel bíró dolog, teljesen általánosan és minden korlátozás nélkül: a vállalati erőforrások fogalmából eszerint semmilyen – a teljesítmény-előállítás kapcsán felhasznált – tényező nem hagyható ki.¹

A szakirodalomban ugyanakkor számtalan, a fentit pontosítani igyekvő definícióval, illetve a meghatározásokat rendszerezni kívánó próbálkozással találkozhatunk. Vannak szerzők, akiknek elegendő az értékelőállításhoz való „nélkülözhetetlenség”, mások a „szűkösséget” is elhagyhatatlan kritériumként említik, vagy még több korlátozó kritériumot vezetnek be. Mivel azonban egy adott meghatározás nem ítéltető meg a „helyes-helytelen”, sokkal inkább „az adott közelítés szempontjából célszerűnek vagy célszerűtlennek tűnő” dimenzióban, mindig szem előtt kell tartani, a definíció mely forrásból származik.

A *számvitel* a költségeken keresztül ragadja meg a vállalat teljesítményeinek létrehozásához szükséges erőforrások felhasználását. Az erre vonatkozó számviteli szemléletet hűen tükrözi a hagyományos német vállalatgazdaságtan, ezen belül is Gutenberg klasszikus felfogása.

Gutenberg termelési tényezőkről szóló tanai a német vállalatgazdaságtan első zárt rendszerezését jelentették (Gutenberg, 1983). A vállalati teljesítmény-előállítási folyamat elemzése kapcsán Gutenberg megállapítja, hogy az az emberi munkateljesítmény és a technikai apparátus (a munkaeszközök) nélkül nem valósulhat meg. Amennyiben a szervezet terméket is előállít e két tényezőhöz nyersanyagok is társulnak. A tudós a munkateljesítményt, a munkaeszközöket és a nyersanyagokat elementáris faktoroknak nevezi, utalván arra, hogy belőlük áll össze az értékteremtési folyamat.

Az első elementáris faktort, az emberi munkateljesítményt ugyanakkor Gutenberg két részre tagolja. Úgy véli, ennek egy része valamely objektumra vonatkoztatott tevékenység, mely közvetlenül kapcsolatban áll a teljesítmény-előállítással, a teljesítmény értékelésével, illetve a pénzügyi folyamatokkal. Az ún. diszpozitív munkateljesítmény viszont a vállalati folyamatok vezetésével és irányításával foglalkozó munkavégzéssel azonosítható. Ezt jellege okán a szerző kiemeli az elementáris tényezők közül, és negyedik faktorként kezeli: az ember, illetve a vezetés az, aki a folyamat részelemeinek egyetlen produktív kombinációba olvasztását lehetővé teszi.

A hetvenes években Gutenberg osztályozása számos szerző számára biztosította a kiindulási alapot a továbbfejlesztéshez. A német vállalatgazdaságtan egy másik jeles képviselője, Kosiol osztályozása a gutenbergi felfogástól már meglehetősen eltérő. Az erőforrásokat (fogalmazásában javakat) a költségszámítás értelmét és működését magyarázó tanulmányában az 1. táblázat szerint bontja meg. Nála alapvető szempontokként az anyagiság (a tárgyasult lét) és az eredetiség jelennek meg.

Bár a számvitel elvileg bármilyen erőforrásra nyitott, látni kell, valójában az inputok ennél jóval kisebb körét fogadja be; ha úgy tetszik: módszertani oldalról beszűkül. Modelljében ugyanis célszerűen egy olyan erőforrás-felfogás tapasztalható meg, amely jellemzően a Gutenberg-féle elementáris tényezőkre összpontosít. A magyarázat alapvetően a leképezhetőségben, a mérhetőségben, az értékelés „objektivizálására”, az általánosíthatóságra, illetve a rendszer működtethetőségére való törekvésben rejlik. Nyilvánvaló azonban az is, hogy ez a szűk értelmezés kizár igen sok olyan erőforrást, amely fontos, de nehezen mérhető.

A *stratégiai menedzsment* szakirodalomban a számvitelétől eltérő szemléletet találunk. Bár pl.

1. táblázat

Az erőforrások osztályozása Kosiol alapján

Javak	Reáljavak		Nomináljavak
	Anyagi (tárgyasult) javak	Nem anyagi (immateriális) javak	Nem anyagi (immateriális) javak
Eredeti (originális) javak	Tárgyi javak <ul style="list-style-type: none"> ■ nem mozgatható javak ■ mozgatható javak 	Valamennyi munkatevékenység <ul style="list-style-type: none"> ■ Szolgáltatások ■ Információ ■ Absztrakt tényezők 	Pénz
Származtatott javak		Követelések eredeti javakra <ul style="list-style-type: none"> ■ Jogok anyagi javakra ■ Jogok nem anyagi javakra 	Követelések eredeti nominális javakra (pénzre) <ul style="list-style-type: none"> ■ Kölcsön ■ Részesedés

Forrás: Kosiol (1979: 23. o.)

Schoemaker (1993) sokat hivatkozott művében szintén egy minden lehetséges tényezőre kiterjedő induló erőforrás-meghatározást használ², a hangsúlyok és tartalmak mások. A szemlélet másságának érzékeltetésére példaként álljon itt Grant (1991) elgondolása.

Grant szerint a stratégiai irányítás szempontjából célszerű az erőforrások (1) „tangible”, azaz tárgyasult, megragadható, kézzelfogható (2) „intangible”, azaz nem tárgyasult, nem anyagi, „nem megragadható” és (3) emberi (egyénekhez kötődő) erőforrások elvi kategóriáiba történő sorolása. Az egyes tényezőket stratégiai szemszögből a szerző röviden az alábbi módon jellemzi:

• „Tárgyasult” erőforrások:

■ Pénzügyi erőforrások

A vállalat rendelkezésre álló kapacitása és belső tartalékainak állománya határozza meg beruházási lehetőségeit és rugalmasságát.

■ Fizikai (materiális) erőforrások

A telephely, a technikai eszközök és a felszereltség mérete, elhelyezése, fejlettsége és rugalmassága, a telek és az épületek helyzete és alternatív felhasználási lehetőségei, a nyersanyag-tartalékok határozzák meg a cég termelési lehetőségeit, illetve a potenciális költség- és minőségi versenyelőny elérését.

• „Nem tárgyasult” erőforrások:

■ Technológiához kötődő erőforrások

Egyrészt a technológiai állományt jelenti, beleértve a levédett tulajdonjogokkal bíró erőforrásokat (pl. a szabadalmi jogok, szerzői jogok,

kereskedelmi titkok) és az alkalmazásukat lehetővé tévő tudást (know-how) is, másrészt ide sorolhatók az innovációs erőforrások, pl. kutatási potenciál, a tudományos-technikai munkatársak léte.

• Hírnév

A fogyasztók körében élő kiváló hírnév, elismert márkák birtoklása révén, a fogyasztókkal fennálló szilárd kapcsolatok, a vállalat termékeinek a minőség, megbízhatóság stb. fogalmakkal való összefonódása, illetve a cég jó hírneve a részelemek és egyéb inputok beszállítói, a pénzügyi és a munkaerőpiac intézményei körében.

• Egyénekhez kötődő erőforrások („humán tőke”)

- A munkatársak képzettsége, tapasztalatai és szaktudása jelöli ki a szervezet által elérhető képességeket és készségeket. A kollégák alkalmazkodóképessége határozza meg a vállalat stratégiai rugalmasságát. A dolgozók elkötelezettsége és hűsége teszi lehetővé, hogy a cég versenyelőnyöket érjen el.

A stratégiai szempontú granti osztályozásban Kosiolhoz hasonlóan szintén jelen van a tárgyasultság szempontja. Az összevetésből kiderül, hogy ez mindkét esetben alapvető csoportosító tényező. Grant rendszerében emellett azonban megjelenik egy olyan jellemző, ami Kosiolnál fel sem merül: számára az egyénhez kötődés is kiemelten lényegessé válik. Bár felosztása következtelen, hiszen a tárgyasult („tangible”) és a nem tárgyasult („intangible”) erőforrások csoportjain kívül más logikailag nem lenne definiálható, itt a rendszerezés szemlélete és üzenete fontos. Az elemek Grantnél sokkal inkább képességeket, kompetenciákat, lehetőségeket, semmint kézzelfogható, a múltban beszerzett tényezőket jelölnek. A szerző célja a számviteli szakemberétől eltérő: számára a tartós versenyelőnyt biztosító erőforrások az érdekesek, a „jövőbeli erőforrásait” igyekszik kifejezhetővé tenni.

A granti értelmezés bemutatásakor az „intangible” kifejezést a „nem tárgyasult” szóalakban használtam. Bár látszólag nyelvi zsonglörködés, az egyedi szóhasználatnak valójában komoly, tartalmi jelentősége van.

Az „immateriális” kifejezést a számviteli szaknyelv már lekötötte; vele tehát ebben a kontextusban fél-

revezető üzenetet közlünk. Ráadásul a számviteli információs rendszerben megjelenő immateriális javak csupán egy részét képezik azon nem anyagi tényezőknek, amelyek a működéshez elengedhetetlenek. A korábban kifejtettek szerint a számvitel pont azon erőforrások megragadásával foglalkozik kevésbé, melyek nehezen azonosíthatók, nehezen értékelhetők és általánosíthatók, s amelyek a vállalat számára a piaci versenyben egyedi előnyt hordozhatnak. A vonatkozó szakirodalomban gyakran megjelenő „measuring intangible assets/resources” szóösszetétellel tehát a szerzők azon nem tárgyasult erőforrások mérésének szükségességére és eljárásaira (is) utalnak, amelyek úgy mond (de a számvitel hagyományos eszközeivel legalábbis) „nem megragadhatók” (lásd pl. Wall – Doerflinger, 1999; Petty – Guthrie, 2000). A „nem megragadható” fordítás viszont, bár kétségkívül közel áll a tartalom lényegéhez, valójában igaztalanul állít: ezek az erőforrások igenis megragadhatók, a későbbiekben is hivatkozott szerzők éppen erre mutatnak példákat.

Ezen a ponton tehát a fogalomhasználat rendben lévőnek tűnne – ha a „nem tárgyasult erőforrások” helyett vagy mellett az utóbbi évtizedben az irodalomban ne jelenne meg egyre gyakrabban más kifejezés is. Jellemzően ilyen a szellemi tőke („intellectual capital”). Léteznek szerzők, akik a nem tárgyasult erőforrások és a szellemi tőke kategóriát szinonimákként kezelik (lásd pl. Bontis, 2001). A szellemi tőke számos szerző szerint viszont a nem tárgyasult erőforrások része, és az ún. strukturális tőkét, valamint a humán tőkét foglalja magába (vö. pl. Edvinsson – Malone, 1997). Míg az előbbi a szervezet tulajdonában lévő, a folyamatok, a kapcsolatok és az innovációs potenciál által alkotott erőforráshalmazt, addig az utóbbi a munkatársak tapasztalatát, képességeit és készségeit jelöli (jó összefoglalást nyújt minderről pl. Joia, 2000). Számos szerző viszont e tekintetben előszeretettel dolgozik inkább a szervezeti tudás fogalmával (a kategóriák viszonyulásához lásd még Hall, 1993; Kapás, 1999b; Caddy, 2000; Petty – Guthrie, 2000).

A fenti összefoglalás érzékeltethette, hogy az erőforrások fogalma *valóban* sokszínű – e sokszínűség ugyanakkor várható és természetes is: a keretek kutatók meggyőződése által, tradíciókba illeszkedve, bizonyos célok megfogalmazása és elérése érdekében telítődnek meg különböző tartalmakkal. A „Költségek a vezetés szolgáltatában” című, a vállalati erőforrások felhasználásának vizsgálatára irányuló kutatásunk is

önálló fogalmi alapot alkotott. A meghatározás kétszintű: egy definícióból és annak elsőszintű (kategóriákra történő) lebontásából áll.

A tanulmányban az erőforrások ennek megfelelően *a vállalat teljesítmény-előállítási folyamatának elengedhetetlen bemeneti tényezőit jelentik, minden egyéb korlátozás nélkül*. Ez a tág meghatározás azt a (megismerési és kutatási) célt szolgálta, hogy első körben kellően kitágítsuk a fogalom vélt határait, azaz: minden olyan elem férjen bele, amit a vállalati vezetők erőforrásnak gondolhatnak. A megismerési folyamatra nyitott megközelítés előnye lehet, hogy nem szab elvi gátat a tartalomnak. A definícióba valójában bevonja a válaszadókat is: nem kérdés, hogy erőforrás-e az, amit ők annak gondolnak. Az alkalmazás fő hátránya ugyanakkor, hogy egymással, illetve egyéb szakirodalmi forrásokkal nehezebben összeegyeztethető kategóriák születhetnek.

Az alapdefinícióból származó tartalmi egységek célszerűnek vélt rendszere a 2. táblázatban szerepel.³ Az erőforrások között alapvető megkülönböztető szempontként a tárgyasultság jelenik meg, amely annak jelzésére szolgál, hogy egy adott elem materiális formában létezik vagy sem. Ez a jellemző a mérhetőség szempontjából bír alapvető jelentőséggel.

A rendszer ötvözi a fentiekben vázolt megközelítéseket: egyfelől összevontan tartalmazza mindazt, aminek rögzítésére a számvitel képes, másfelől magába foglalja azokat az elemeket is, amelyek a stratégiai menedzsment megközelítésben képességekként és lehetőségekként szerepeltek. Az elemek egyesítik az „erő” és a „forrás” jelleget is: a múltban beszerzett vagy megalkotott, rendelkezésre álló inputok jövőbeli potenciált jelentenek a vállalat számára.

Stratégiai erőforrások

Bár ma egyre inkább alapvetőnek tekinthető, a stratégiai menedzsment szakirodalmában az erőforrások jelentőségének hangsúlyozása nem öröktől való. Az ötvenes évekre visszavezethető, de széles körűen a nyolcvanas évektől megerősödő erőforrás-alapú vállalatelmélettel bontakozott ki az a szemlélet, amely szerint a stratégiai versenyelőny és a profitabilitás fő meghatározói a vállalat erőforrásai (bővebben lásd Penrose, 1959; Kapás, 1999a). Eszerint az erőforrásokban rejlik tehát a magas szintű, hosszabb távon is megkülönböztető szervezeti teljesítmények előállításának képessége.

2. táblázat

Az erőforrások egy célszerűnek tartott osztályozása

Tárgyasult erőforrások

A teljesítményekbe beépülő befektetett eszközök és forgóeszközök.

Természeti környezeti erőforrások (pl. levegő, nyersanyagtartalmak).

Nem tárgyasult erőforrások

Pénzügyi jellegű potenciált megtestesítő erőforrások (pl. hitelképesség, forrásszerző képesség).

Tárgyi jellegű potenciált megtestesítő erőforrások (pl. telepítettség, nyersanyagokhoz való hozzáférés).

A szervezeti struktúrához tartozó erőforrások (felépítés, folyamatok).

A szervezet kultúrája.

A technológiákhoz tartozó erőforrások (pl. szabadalmak, szellemi termékek, know-how).

A munkatársak tudásához és személyes jellemzőihez kötődő erőforrások (pl. szakképzettség, műveltség, intelligencia, tapasztalat, hűség).

A szervezet piaci hírneve és kapcsolatai az érintettekkel.

Nem minden erőforrás rendelkezik azonban ezzel a képességgel. Azokat, amelyek igen, az elmélet gyakran stratégiai erőforrásoknak nevezi. E stratégiai erőforrások a 2. táblázat bármely kategóriájából származhatnak; abban különböznek viszont a teljesítmény-előállítás többi inputjától, hogy kiemelt jellemzőkkel bírnak. Egyszerre érvényes rájuk, hogy

- értékesek, mert piaci lehetőségeket nyitnak meg (illetve semlegesítenek veszélyeket),
- ritkák,
- tökéletlenül másolhatók és
- nem helyettesíthetők (Barney, 1991).

Jóllehet a fentiek szerint a stratégiai erőforrások kapcsán elvileg pont azon tényezőkről van szó, amelyek egy adott vállalat számára tartós versenyelőnyt biztosítanak, ezért létük és szerepük kritikus, mindazonáltal releváns halmazuk azonosítása, illetve a teljesítménnyel való kapcsolatuk kutatása, kimutatása nem egyszerű. A kérdéssel foglalkozó publikációk ennek okán általában egy vagy néhány (biztosnak tekintett) képviselőjükkel foglalkoznak, a lehetséges összefüggésekről normatív állításokat megfogalmazva. Néhány példa:

- Barney (1986) azt vizsgálja, hogy a szervezeti kultúra lehet-e tartós versenyelőny forrása;
- Michalisin – Smith – Kline (1997) a vállalat és termékeinek hírneve, a munkatársak szaktudása és a szervezeti kultúra stratégiai erőforrás-jellege mellett érvel;
- Pegels – Young (2000) a top menedzsmentteam jellemzői és a cég stratégiai erőforrásokat generáló képessége közötti kapcsolatot kutatják;
- Maritan – Schnatterly (2002) a technológia, a hírnév és a menedzsmentrendszerek (menedzsment kontroll, kommunikációs és kompenzációs rendszerek) hatását elemzik;
- Yu (2001) a – kutatásunk jellemző szervezeteiként megjelenő – kisvállalatokra vonatkoztatva építi fel gondolatait, ahol szerinte a vállalkozóképeség, illetve az egyszerű tőkeszerkezet jelenik meg versenyelőnyt okozó tényezőként.

A vonatkozó publikációkban stratégiai erőforrásokként gyakorlatilag kivétel nélkül *nem tárgyasult erőforrások* jelennek meg. Ez nagyban következik az alkalmazott definícióból: a tárgyasult erőforrások (vagy komplex erőforrások tárgyasult elemei) jellemzően könnyen másolhatóak (gyakoriak), illetve helyettesíthetőek. Ami megfigyelhető, felismerhető, egyszerűen tanulmányozható, megvásárolható, természetesen kevésbé lehet okozója tartós versenyelőnynek. A lehetőség azonban nem kizárt; rövid ideig, bizonyos gazdaságpolitikai és piaci helyzetben, eszközérzékeny iparágakban például előfordulhat.

A stratégiai erőforrások működési mechanizmusának bármilyen konkrét vizsgálata azonosításukkal kell, hogy kezdődjön. Erre vonatkozóan Hall a kilencvenes évek elején, az Egyesült Királyságban két vizsgálatot is végzett (Hall, 1992, 1993).

A szerző kutatásában vállalatvezetőket kért meg arra, hogy rangsoroljanak tizenhárom általa megadott erőforrást a cégük sikerében játszott szerep szempontjából. Az 1987-re és 1990-re megszületett rangsorokat a 3. táblázat tartalmazza.

Hall eredményeinek kritikai elemzését már többen elvégezték (lásd pl. Michalisin – Smith – Kline, 1997). Számomra a megállapítások elsősorban azért érdekesek, mert viszonyítási pontként szolgálhatnak saját kutatásunk eredményeihez.

Ami Hall eredményeit illeti, látható, hogy a két rangsor között – az adatbázisok előrébb húzódásán

3. táblázat

**A szervezet sikere szempontjából
kritikus erőforrások Hall kutatásai alapján**

Erőforrás	Az 1987-es rangsorszám	Az 1990-es rangsorszám
A vállalat hírneve	1	1
A termék(ek) hírneve	2	2
A munkatársak szaktudása	3	3
Vállalati kultúra	5	4
Hálózatok	4	5
Specifikus tárgyi erőforrások	6	6
Adatbázisok	10	7
Ellátási lánc know-how	7	8
Disztribútori know-how	8	9
„Public knowledge”	9	10
Kapcsolatok	11	11
Szellemi tulajdonjogok	13	12
Kereskedelmi titkok	12	13

Forrás: Hall (1993: 614. o.)

kívül – lényegi különbség nincsen. Arra viszont érdemes felhívni a figyelmet, hogy az első öt helyen mindkét rangsorban ugyanazon nem tárgyasult erőforrások állnak: a hírnév, a szaktudás, a kultúra és a hálózatok. A hatodik helyen – szintén egyező módon – tárgyasult tényezők jelennek meg. Mindez egyfelől a nem tárgyasult erőforrások jelentőségére, másfelől a stratégiai (szempontból kritikus) erőforrások heterogén voltára utal.

Látni kell persze azt is, hogy Hall a tizenhárom elem közül a tárgyasultaknak csak egyet engedett át – kutatását tehát láthatóan torzították előfeltevései. Másfelől az előre definiált kategóriák nem adtak szabad teret a vállalatvezetőknek a szerintük releváns tényezők megfogalmazására. Az angol vállalatokra vonatkozó megállapítások ráadásul más országban (más gazdálkodási környezetben és kultúrában) nem feltétlenül relevánsak.

A fentieket röviden összefoglalva: az erőforrásokat a szervezet teljesítményéhez elengedhetetlenül szükséges inputtényezőkként határoztam meg. Célszerű csoportosításuknál kiemelt szerepet játszott ezek tárgyasult és nem tárgyasult elemekre bontása, ahol is az utóbbi kategóriában nem csupán a számviteli immateriális javai, hanem a számviteli rendszerben nem szereplő, de mégis létező nem anyagi erőforrások jelentek meg. Az erőforrások egy részében ott rejlik a magas szintű, hosszabb távon is megkülönböztető szervezeti teljesítmények előállításának képessége.

Ezeket a szakirodalom alapján stratégiai erőforrásoknak neveztem, s egyben utaltam arra, hogy esetükben jellemzően – és természetesen – nem tárgyasult erőforrásokról van szó. Hall 1993-as kutatásából mindemellett sejthető, hogy a kép differenciáltabb, illetve környezet- és korfüggő.

Kutatásunkban ezen gondolatok által vezérelve törekedtünk arra, hogy feltáró jelleggel vizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek a hazai üzleti szervezetek hosszú távú működése szempontjából a vezetők szerint kulcsfontosságúak. Lényeges ugyanakkor, hogy a fogalomhasználatban nem képviseltük a Barney által megadott szigorú értelmezést. A vállalatok „stratégiai szempontból kritikus erőforrásai” nem kizárólag értékes, ritka, tökéletlenül másolható és nem helyettesíthető elemekből állnak. Ehelyett a feltárás céljától vezérelve az összes véleménynek helyt adtunk, amelyet a vállalatok vezetői kérésünkre („Nevezze meg azt a maximum öt erőforrást, amely Ön szerint szervezete jelenlegi és jövőbeli sikeres működése szempontjából meghatározó, elengedhetetlen, azaz kritikusnak tekinthető”) megadtak. A kérdéssel azt kívántuk elérni, hogy a kitöltők szabadon asszociálva keressék fejükben a stratégiaileg lényeges tényezőket.

Hazai vállalatok stratégiai szempontból kritikus erőforrásai

Az alábbiakban először a kutatási programról és a mintáról következnek információk.

A „Költségek a vezetés szolgáltatában” felmérésről

A felmérés egy ötszáz elemű mintán zajlott. A mintaelemek összetétele a tervek szerint tükrözte a hazai üzleti szervezetek ágazati megoszlását, ötven és ezer fő közötti foglalkoztatotti létszámon belül a méret szerinti megoszlást, illetve egyenlő arányban feltételezte a területi elhelyezkedést.⁴

A kutatás kérdőíve öt oldalas volt; a vállalatok alapadatait rögzítő adatlapon kívül kilenc kérdéscsoportot, összesen 112 változót (egyedi kérdést) tartalmazott.

A postára adás előtt mind az ötszáz szervezetnél egyeztetünk arra vonatkozóan, hogy célszerű módon a gazdasági vezető kapja majd a kérdőívet. Bár már az előzetes telefonos érdeklődésnél kiderült, hogy számos szervezetnél nevesítve nem létezik e munkakör, a felkérő levélben jeleztük a mindenkori címzettnek, hogy

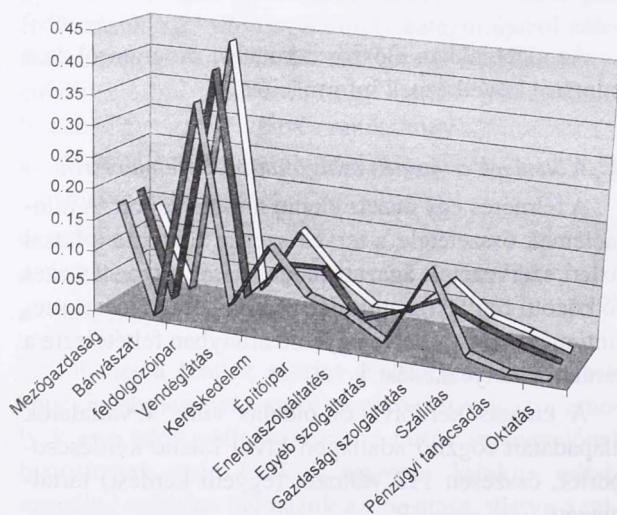
„megítélésünk szerint a kérdésekre elsősorban a szervezet gazdasági vezetője tud szakmailag megfelelő módon választ adni”. A jelzett szövegrészt tehát ott is meghagytuk, ahol tudomásunkra hozták: ilyen beosztású munkatárs náluk nem dolgozik. Tettük ezt éppen azon célzattal, hogy a gazdasági jellegű feladatkörök legfelsőbb szintű képviselőjét érjék el az ívek. Esetükben ennek szellemében a közgazdasági vezetőnek, a főkönyvelőnek, a controllernek, vagy az első számú vezetőnek küldtük a borítékot.

Az elemzett vállalatokra a következők jellemzők:

- Az ötszáz kiküldött ívből ötvennyolc érkezett vissza, ami 11,6 százalékos válaszadási arányt jelent. Ez az érték – annak ellenére, hogy az előkészületeknél igen gondosan jártunk el, s a kitöltést a telefonon történt egyeztetés is támogatta – egyfelől alacsony. Másfelől viszont – mivel a szándékolt tényezőknél a kívánt megoszlás lényegében érvényesült – elegendőnek volt ítéltető a vizsgált sokaság jellemzésére. Ez utóbbi kijelentést az is erősítheti, hogy az alapsokaság a méretbeli korlátozás miatt nem volt túl nagy méretű (ismereteink szerint 5900 vállalat).

1. ábra

Az „elméleti”, a „kiküldött” és a „beérkezett” minta ágazati megoszlásának összehasonlítása



□ Beérkezett ■ Kiküldött □ Elméleti

- Az ágazati megoszlást illetően elmondható, hogy az – a kutatás szempontjából kétségtelenül szerencsés módon – az elméleti, a kérdőívet kapott és a válaszadó szervezetek által alkotott mintákban nagyon hasonlóan alakult. (1. ábra)

Ha ágazatok szerint vizsgáljuk meg a kis (250 főnél kevesebbet foglalkoztató) cégek arányát, azt látjuk, hogy: a válaszadók körében a mezőgazdaságban, az energiaszolgáltató és a szállítási cégeknél a nagyobb cégek aránya, a feldolgozóiparban, a vendéglátásban, a kereskedelemben, az építőiparban, a gazdasági és az egyéb szolgáltatásban viszont a kisebb cégek aránya magasabb, mint az elméleti és a kérdőívet kapott mintákban (bányászati, pénzügyi tanácsadó és oktató szervezet nem küldött vissza kérdőívet).

- A mintabeli szervezetek 30,9 százalékát 1989 előtt alapították, jelentős hányaduk arányuk azonban egészen fiatal.
- A méretet a forgalommal és a mérlegfőösszeggel operacionalizálva, a közepes cégekből kevesebb, a relatíve kisebbekből, illetve nagyobbakból arányosan több képviselteti magát. (Az abszolút számokat szemlélve azt mondhatjuk, hogy a minta túlnyomórészt kis és közepes vállalatokat tartalmaz.)
- A vállalatok túlnyomó része egy vagy néhány üzletággal rendelkezik; jelentős ugyanakkor azok aránya is, ahol öt-tíz termék-piac kombinációt jelöltek meg; sőt, néhány cég még ennél is többet jelzett.
- A vállalatok 41,8 százaléka anyavállalat, 18,2 százaléka pedig leányvállalati státuszban működik. A mintabeli cégek kb. 19 százaléka jelezte, hogy a tulajdonosok között szerepel az állam. Összességében sokkal nagyobb a belföldi, mint a külföldi tulajdonrész aránya; dominánsan jellemző a belföldi magántulajdon.
- Végül a területi megoszlást illetően elmondható, hogy az egyenletes hazai eloszláshoz képest az észak- és dél-alföldi, valamint a budapesti vállalatok gyakoribbak, a pest megyeiek ritkábbak.

Kutatási eredmények

A kérdőív első kérdése tehát arra kérte a válaszadót, hogy nevezze meg azt a maximum öt erőforrást, amely szerinte szervezete jelenlegi és jövőbeli sikeres működése szempontjából meghatározó, elengedhetetlen, azaz kritikusnak tekinthető.

Az 58 kérdőíven összesen 236 bejegyzés szerepelt, ez ívenként kb. négyes átlagot jelent. A feldolgozáshoz mindenekelőtt – az ágazat megjelölésével – sorban rögzítettük a tényezőket. A kapott válaszokon nem változtattunk, kizárólag a helyesírási hibákat orvosoltuk.

Az értelmezés a 2. táblázatban szereplő erőforrás-definíció gondolata alapján kezdődött meg. Eszerint

első szinten megkíséreltük szétválasztani egymástól a tárgyiasult és nem tárgyiasult erőforrásokat. Bár úgy tűnhet, ez egyértelmű és könnyű feladat, valójában nem így van. Mert milyen típusú erőforrás az „erdőterületek nagysága”, az „energiatakarékosság”, a „lehetőség szerint hitel nélküli gazdálkodás” vagy az „infrastruktúra”? Az ágazatok figyelembe vételével, az egy lapon szereplő kategóriákat egymáshoz is hasonlítva, a kifejezésekben a közös lényegét, illetve mintákat keresve törekedtünk a tartalmi besorolásra. Nem a táblázat erőforrás-képébe igyekeztünk belesajtolni a kapott válaszokat, hanem fordítva: hagytuk, hogy a vállalati szakemberek által fontosnak tartott tényezők álljanak össze csoportokba. A tárgyiasult erőforrások közé azok a tételek sorolódtak, amelyek szó szerint kézzelfoghatóak, vagy közvetlenül levezethetők ilyen gyökökből (így került be például a készpénzállományból következő „likviditás” és „hitel”, a gépekkel és épületekkel kapcsolatba hozható „kapacitás”).

A válaszadók által megadott kategóriák két nagy csoportba történő szétválasztása közben egyre inkább kirajzolódni látszottak a belső halmazok is. A tárgya-

sult erőforrásoknál kategóriákat, ezen belül pedig alkategóriákat képeztünk; a nem tárgyiasult erőforrásoknál a kategóriákat az „erőforráscsoport” fölérendelt fogalommal is összefogtuk, melyek egy-egy tágabb témakört ragadnak meg. A csoportok és alcsoportok a hosszas gondolkodás és a többszöri újrastrukturálás ellenére sem lettek egymást kölcsönösen kizáró halmazok. Talán nem is lehettek azok: a besorolt fogalmak számtalan tartalmi szálon kapcsolódnak egymáshoz. Az alábbi elemzésbe az eredmények aggregált változatát emeltem be. (4. táblázat)

Az elemzés alapján a következő fontos megállapításokat tehettem:

- A vezetők szerint a nem tárgyiasult erőforrások a szervezetek sikere szempontjából valamivel lényegesebbek, mint a tárgyiasultak.
- A nem tárgyiasult erőforrások közül a legjelentősebb az „emberi tényező”. Ezzel a kifejezéssel vonható össze mindaz a tartalom, ami az „emberi erőforráshoz”, tudásához, képességeihez és készségeihez, attitűdjeihez és teljesítményéhez kapcsoló-

4. táblázat

A kérdőívekben megjelenő stratégiailag kritikus erőforrások

Erőforrás-csoport-arány (%)	Erőforráscsoport	Kategória	Említések száma	Kategória-arány (%)
42.80	Tárgyiasult erőforrások	Tárgyi eszközök	30	12.71
		Informatika, információtechnológia	7	2.97
		Alap- és segédanyag	18	7.63
		Pénz, tőke, hitel	36	15.25
		Állami és EU -támogatás és elvonás	10	4.24
23.31	Az „emberi tényező”	Maga az Ember	18	7.63
		Az ember tudása	21	8.90
		Képesség, készség, beállítódás	6	2.54
		Vezetői képesség, készség, beállítódás	7	2.97
		Az ember teljesítménye	3	1.27
12.28	Külső környezet	Általános gazdálkodási környezet	13	5.51
		Outputpiac	11	4.66
		Inputpiac	4	1.69
		Természeti környezet	1	0.42
6.36	Viszony a kontextussal	Szolgáltatási színvonal	5	2.12
		Kapcsolatok	10	4.24
15.25	Szervezet	Méret	1	0.42
		Szervezeti forma	6	2.54
		Funkcionális területek	23	9.75
		Tulajdonviszonyok	2	0.85
		Szervezés	4	1.69
100.00	Összesen		236	100.00

dik. A vezetők szerint kritikus jelentősége van a munkatársak szaktudásának, szakmai, elméleti és gyakorlati felkészültségének, a munkavégzésre irányuló pozitív hajlamának, az önálló munkavégzésre való alkalmasságnak, a saját és kapcsolódó munkára irányuló felelősségérzetnek, az aktivitásnak és kreativitásnak. Számos szakember viszont kifejezetten a vezetőkre vonatkoztatja kijelentését, s a tulajdonosi szemléletet, az elkötelezettséget, az erős, tudatos, hatékony vállalatvezetést, a felkészültséget és az állandó fejlődést, a kreativitást, szakképzettséget, nyelvtudást, valamint az „irányítóképességet” véli fontosnak.

- A nem tárgyasult erőforrások igen jelentős része ugyanakkor tartalmilag a *szervezet külső kontextusához* kapcsolódik. A vezetők kiemelik a gazdálkodási, illetve piaci környezet stratégiai jelentőségét. De ide kötődnek azon tételek is, amelyek a vállalatnak a kontextushoz való viszonyulását fejezik ki. Ilyen a szolgáltatási színvonal (a minőség, a szállítási határidők pontos betartása), illetve a vállalkozás hírneve, partnerkapcsolatainak halmaza. Emellett itt kap helyet a stratégiai fontossággal felruházott külső információ is.
- Érdekes és fontos, hogy a vezetők számára a siker szempontjából jelentős erőt képviselnek a „szervezet” erőforráscsoport elemei, ezen belül is funkcionális területek. Az élen a marketing-piackutatás-értékesítés hármasa áll; de kiemelt funkció a költséggazdálkodás és a munkaerő-gazdálkodás is. Érdekes módon a termelésnek és a stratégiaalkotásnak ugyanakkor csak kevés vezető tulajdonít jelentőséget.
- A tárgyasult erőforrások közül a vezetők szerint leglényegesebb a pénz, illetve a tőke. A válaszok mögött a lét és az igény (a birtoklás és a birtokolni vágyás) egyaránt ott sejthető; a szakemberek „tőkéről” és „tőkehiányról”; „pénzről” és „pénzforrásról”; „fejlesztési forrásokról” és „fejlesztési források hiányáról” egyaránt szólnak. Bár a tartalmak konkrét vizsgálata sokszínűséget jelez, az mindenképpen figyelemre méltó, hogy a stratégiailag kritikus anyagi tényezők legjelentősebbike a pénzügyi finanszírozás/helyzet.
- Talán váratlan, hogy a tárgyi eszközöknek a vezetők kiemelt szerepet szánnak. Olyan tételek kaptak itt helyet, mint a technika és technológia, az infrastruktúra, a termelőeszközök, a gép- és járműpark – úgy, hogy az itt megjelenő válaszok egy-

harmada szolgáltató vállalkozásoktól származik. S bár más kategóriákban lelhetők meg, a tárgyi eszközök nyilvánvalóan összefüggenek a fejlesztési forrásokkal („pénz, tőke, hitel”), a gyártmányfejlesztéssel, mint funkcionális területtel („szervezet”) és a minőséggel („szolgáltatási színvonal”) is.

- Elgondolkodtató, hogy a vezetők alig soroltak tételeket az „informatika, információtechnológia” kategóriába. Pusztán ez alapján semmiképpen sem állítható, hogy az eszközrendszer „stratégiai fegyver” lenne. Még az alap- és segédanyagokat is több mint kétszer ennyi esetben említették! Ha feltételezzük, hogy a válaszadók a – tárgyi eszközök között feltüntetett – „technika” és „technológia” tartalmakba beleértették az információtechnikát, illetve -technológiát is, a kép kedvezőbb; erről azonban biztos tudásunk az alkalmazott módszertan miatt nincs.
- Bár lényegében a pénzeszközök kategóriájához tartozik, jellege okán mégis külön kategóriában szerepelnek az állam és az Európai Unió (potenciális) támogatásait, illetve elvonásait megemlítő válaszok. Jellemző és nagyon sokat mondó, hogy az ide sorolt tételek négyötöde mezőgazdasági vállalkozástól származik, s jövedelemrendezésről, az agrárrolló szükséges összefoglalásáról, a támogatások kiterjesztéséről, a termékek megfelelő nyereségtartalmának – szabályozók általi – biztosításáról, illetve az uniós csatlakozás várható pénzügyi hatásairól szól.

A fenti megállapítások érvényessége szempontjából lényeges ugyanakkor a következők kiemelése:

- A számos munkakörbe tartozó válaszadók szubjektumok, akik egyedi módon észlelnek és nyilvánítanak véleményt. Ezzel a módszerrel nem a vállalat piac által is igazolt stratégiai erőforrásait ismertük meg tehát, hanem azt, hogy a kérdőív kitöltője e tekintetben mit tart fontosnak.
- A kérdőíves adatfelvétel, a kérdezőbiztos nélküli önkitöltés reálisan nézve nem nevezhető ideális módszertannak a kutatási célok és kérdések szempontjából. A válaszadók önállóan értelmezték és hajtották végre a feladatot, a válaszokat utólagos tartalomelemzés keretében dolgoztuk fel és strukturaltunk. A vezetők által említett tényezőket tehát önkényes módon soroltuk kategóriákba; ők például soha nem állították, hogy a megadott erőforrás tárgyasult vagy nem tárgyasult lenne.

- A stratégiai kritikus erőforrások vezetői fejében létező tartalmi elemeinek és változatainak feltárását minden bizonnyal jobban támogatta volna egy kvalitatív (mélyinterjúkra építő) kutatómódszer. A kérdőívvezetés ennek későbbi megvalósításához ugyanakkor jó kiindulási és viszonyítási alapot ad.
- A kérdőívben a vezetőktől több (öt) tényező megnevezését kértük, a visszaküldött lapok pedig arról tanúskodnak, hogy a válaszadók igyekeztek is valamennyi sort kitölteni. Így lehetséges, hogy a megadott erőforrásokon belül is létezik egy fel nem tárt fontossági sorrend.
- Végül az eredmények megítélésénél figyelembe kell venni azt a tényt, hogy (az elméleti megoszlásnak megfelelően) zömében iparvállalatok válaszoltak.

A stratégiai erőforrásokra vonatkozó kutatási eredmények – a számadatok által sugárzott tartalom túl – számos kérdést vetnek fel:

- Szükséges-e a szervezet teljesítménye szempontjából a stratégiai erőforrások formális azonosítása?
- A stratégiai erőforrásokról alkotott szubjektív vélemény mennyiben „objektíválható”? Létezhet-e, s ha igen, mi módon egységes és közös kép egy szervezet vezetőiben a stratégiai erőforrásokról?
- Az eredmények mennyiben tükrözik hazai sajátosságokat? Változik-e mindez – s ha igen, hogyan – az idő előrehaladtával?
- A szervezetek alapjellezői mentén milyen minták (a tényezők összefüggő részhalmozai) rajzolódnak ki a teljes halmazból?
- Feltételezve, hogy a tényezők kérdéses halmaza definiálható, igénye-e a szervezet vezetésének, hogy az összes stratégiai szempontból kritikus erőforrást és ezek felhasználását egy formális vállalati mérő és értékelő rendszer kimutassa?
- Az erőforrások és felhasználásuk leképezése tekintetében hol húzódnak a számvitel határai? A számvitel, mint mérő és értékelő eszköz a költségek keresztül mit képes magába foglalni? Mennyiben szükséges és lehetséges e tekintetben a modell kereteit kitolni?
- Milyen nem számviteli eszközök áll(hat)nak a vezetők rendelkezésére a nem tárgyasult („nem megragadható”) erőforrások és felhasználásuk mérésére, értékelésére?

A hazai sajátosságokat és az időbeli változást firtató kérdéseket a követő kutatások és elemzések hivatottak megválaszolni. A szervezet működése szempontjából kritikus, nem tárgyasult erőforrások mérésének és értékelésének izgalmas kérdéseivel viszont a kérdőív második kérdése foglalkozott.

A stratégiai szempontból kritikus erőforrások mérése és értékelése hazai vállalatokban

A kérdőív 2. pontjában egymást nem kizáró állításokat fogalmaztunk meg a szervezet stratégiai kritikus erőforrásainak, illetve felhasználásuknak a méréséről és értékeléséről. A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokú skálán egyenként értékeljék, mennyire értenek egyet ezekkel az állításokkal.

A végeredmény megítélésénél nem pusztán csak a számított alapstatisztikákat, hanem az állítások egymáshoz képesti abszolút és relatív helyét is érdemes volt figyelni. Mindezek alapján a legfontosabbnak tűnő tézisek a következők. (5. táblázat)

- A vezetők jelentős részének meggyőződése, hogy a kritikus erőforrások számbavételének feladata és terhe a cég felső vezetését illeti meg. Ez egyben azt is jelenti, hogy a tevékenység nem valamely funkció mechanikus és szükségszerű gyakorlása, hanem a legfelső irányításhoz kapcsolódó felelős magatartás. Felismerés, azonosítás, tudatosítás, nyilvánvaló ismeretté alakítás. Ezt a tételt erősíti az a vélemény, miszerint a kritikus erőforrások gondozása nem feltétlenül az összes munkavállaló feladata. A számbavétel tehát a felső vezetés dolga, de a megőrzés és a növelés nem egyértelműen valamennyi munkavállaló tiszte. Kié hát?
- Úgy tűnik, hogy ami ezen erőforrások felhasználásának mérését és értékelését illeti, az nem egyértelműen a controlling feladata. Ez következhet egyrészt abból, hogy a szervezetben nincsen intézményesített controlling funkció (nem tudja tehát a kérdéses feladatot felvállalni), de abból is, hogy van, csak nem ebben a szellemben működik, illetve a vezető úgy véli, nem kell ebben a megközelítésben munkálkodnia.
- A vezetők összessége hajlik viszont annak elfogadására, hogy a kritikus erőforrások mérésénél és értékelésénél szükség van nem számviteli eszközökre is. Ezzel teljesen egybevág annak magas fokú

5. táblázat

A stratégiai kritikus erőforrások mérésének és értékelésének gyakorlata

(Átl – számtani átlag; RSZ – relatív szórás)

Állítás	Átl	RSZ %
1. A kritikus erőforrások számbavétele a vállalat felső vezetésének feladata.	4.49	19.4
2. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése sokkal több, mint a költségek számítása és elemzése: számos erőforrás egészen más eszközöket követel meg.	4.29	21,0
3. Szervezetünknek szükség van a kritikus erőforrásokat és felhasználásukat formálisan mérő és értékelő, nem számviteli eszközökre.	3.86	31.6
4. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése funkcionálisan egyértelműen a controlling dolga.	3.59	24.5
5. A kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során törekedni kell a pénzben való értékelésre.	3.40	42.9
6. Minden mérhető, ami létezik.	3.28	40.2
7. A kritikus erőforrások gondozása az összes munkavállaló feladata.	3.25	46.2
8. A pénzt, mint értékelő eszközt a kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során problematikusága miatt ahol lehet, kerülni kell.	2.62	46.2
9. A kritikus erőforrások felhasználásának mérése és értékelése funkcionálisan egyértelműen a számvitel dolga.	2.54	44.5

igenlése, hogy ezen erőforrások mérése és értékelése sokkal több, mint a költségek számítása. Bár ha nem a költségszámítás, ettől még elvileg lehetséges lenne, hogy számviteli eszköz az, ami a válaszadók szerint segít. Az az állítás ellenben, miszerint a mérés és az értékelés funkcionálisan a számvitel feladata lenne, alacsony átlaggal az utolsó helyre szorult.

- A pénzben való értékeléshez kapcsolódó vélemény nem teljesen egyértelmű, bár irányultsága sejthető. Azt, hogy a kritikus erőforrások számbavétele és értékelése kapcsán törekedni kell a pénzben való értékelésre, a vezetők közepes szinten fogadták el. Ez a közepes érték ráadásul nem szélsőségek átlagaként, hanem közepes értékek átlagaként állt elő. Ez jelezheti egyszerűen azt, hogy úgy vélik: a szükségesnek tartott nem számviteli eszközök esetében nem a pénzt használjuk, azaz általában nem kell annyira „törekednünk”: van, amire jó, van, amire nem. De mindez a vezetők azon belső

elkötelezettségét is mutathatja, hogy azért ahol lehet, igyekezni kell pénzben értékelni. Ezt erősíti az, hogy az átlagos támogatottságban utolsó előtti helyre szorult az a kijelentés, miszerint a pénzt a számbavételnél és az értékelésnél kerülni kell. E tény (még 1,2 szórással) is jelzi, hogy a kitöltők a pénz, mint értékelő eszköz meghatározó szerepéről nem kívánnak lemondani.

A kérdőív 2. pontjának kilenc állítása után egy kérdés arra szólította fel a válaszadókat, hogy ha létezik a kritikus erőforrásokat és felhasználásukat formálisan mérő és értékelő, nem számviteli eszköz, nevezzék ezt meg. Csaknem minden második vezető cselekedett így.⁵ Tartalmi oldalról vizsgálva a válaszokat, a következő „eszköztípusok” azonosíthatók:

1. A vezetők egy csoportja szerint a stratégiai erőforrások mérését és értékelését cégénél egy több részből álló, vállalati szinten működő, komplex rendszer biztosítja. A szakemberek itt a balanced scorecardot, a controllingot mint olyant, az ISO minőségügyi rendszert, illetve az ingatlangazdálkodó és -elemző programot nevezték meg.
2. Egy második csoport egyedi mutatószámokat, indexeket adott meg. E jellemzők néhol egyszerűbbnek tűnnek (fatömeg; utasszám; mért energia; anyagmegtakarítás; alapanyag-eltérés), máshol komplex mércének látszanak (műszaki mutatók; utaselégedettség; dolgozói elégedettség; vevői elégedettség; vásárlóerő).
3. A vezetők harmadik csoportja valamely magatartási elem megfigyelésében látta a kritikus erőforrások mérésének és értékelésének eszközét. Így jelent meg a járművezető viselkedése, a jegyellenőrök viselkedése, valamint a közösségbe való beilleszkedés, mint a mérés tárgya a válaszokban.
4. Néhány vezető válaszaiban strukturális eszköz szerepelt. Volt, aki a rendszeres vezetői megbeszélést, volt, aki a beszélgetés (beszámoltatás) és segítségnyújtás intézményesített formáját rögzítette. Más esetben a stratégiai munkacsoport jelenti az instrumentumot, vagy az ügyvezető igazgató személye jelöli a mérés és értékelés megvalósítóját.
5. Végül a vezetők egy további csoportja funkcionális feladatot, illetve mechanizmust adott meg. Ide került a gyártástechnológia rendeléshez integrálása, a beszerzés megrendeléshez igazítása, a raktárkészletfigyelés, az értékesítési és beszerzési piacokon mutatott kreativitás, a fizetőképesség felmérése, valamint a kötött szerződésekben foglaltak betartása.

Összességében úgy tűnik, hogy a módszertani igény kézzelfogható, formális mérőrendszerek azonban ritkán jelennek meg a vállalatoknál. Az állítások elfogadhatóságára adott értéktételek természetesen ismét csak a válaszadók személyes döntéseit és véleményét, és semmi esetre sem a szervezet egyfajta jellemzőjét testesítik meg.

Ezért megvizsgáltuk, hogy a kérdőívet kitöltők munkaköre statisztikailag kimutatható kapcsolatban áll-e az állításokra adott pontszámokkal.⁶

- A varianciaanalízis két állítás esetében mutatott szignifikáns kapcsolatot. A gazdasági ügyvitel vezető és nem vezető dolgozói egyrészt jóval magasabb szinten fogadták el, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése a controlling feladata, mint a csúcsvezetők és a nem gazdasági vonalon tevékenykedők. Másrészt a csúcsvezetők (de még a nem gazdasági munkatársak is) erőteljesebben kiálltak amellett, hogy a kritikus erőforrások számbavétele és felhasználásuk értékelése során törekedni kell a pénzben való értékelésre, mint a gazdasági területen dolgozók.
- Érdekes még, hogy tendenciájában a csúcsvezetők állnak élen annak elfogadásában, hogy minden mérhető, ami létezik;
- A csúcsvezetők és a nem gazdasági szakemberek magasabb értékeket adnak annak, hogy a mérés és értékelés a számvitel feladata lenne, mint a gazdasági ügyvitelben dolgozók;
- A gazdasági ügyvitel vezetőinél szerepel relatíve a legmagasabb szinten az, hogy a pénzt mint értékelő eszközt kerülni kell;
- A csúcsvezetők és a gazdasági területen dolgozók jóval inkább elfogadják, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése több, mint költség-számítás, illetve, hogy nem számviteli eszközöket is igényel, mint a nem gazdasági vonalon állók.

Mindezek együtt azt láttatják velünk, hogy a gazdasági ügyvitelben dolgozó vállalati munkatársak nyitottabbak a mérés és értékelés terén, kritikusabbak a számviteli eszközökkel és a pénzzel szemben, s erőteljesebben igényelnek nem számviteli eszközöket, mint a többi munkatárs.

Összefoglalás

A tanulmány arra vállalkozott, hogy – egy rövid elméleti felvezetéshez kapcsolódva – egy 2002-ben

elvégzett kutatás segítségével empirikus eredményeket közöljön hazai üzleti szervezetek stratégiai szempontból kritikus erőforrásairól, valamint a mérésükre és értékelésükre alkalmazott módszerekről.

Az állításokból és összefüggésekből kirajzolódó kép több szempontból is figyelemre méltó lehet.

Az elemzés megmutatta, hogy a nem tárgyasult erőforrásoknak, ezen belül is az emberi képességeknek és tudásnak, a szervezet kontextusának és az ehhez fűződő kapcsolatoknak, valamint a vállalati funkcióknak, mechanizmusoknak nagy jelentősége van a működés szempontjából. Az adatok jelezték ugyanakkor a tárgyasult tényezők, közülük is kiemelten a pénz fontos szerepét.

Az eredmények arról tanúskodnak, hogy a stratégiai kritikus erőforrások számbavétele a felső vezetés felelőssége. Minden bizonnyal azért van ez így, mert ők azok, akik képesek megfogalmazni a vállalat fennmaradásához és a célok eléréséhez szükséges összetevőket. A válaszokból ugyanakkor az derült ki, hogy az azonosított kritikus erőforrások gondozása nem egyértelműen a munkavállalói „tömegek” feladata. Bár a sikertényezőknek mindenki számára ismertnek kell lenniük, megtartásuk és fejlesztésük valószínűleg ugyanúgy a felelős vezetők tiszte – legalábbis ők maguk így érzik.

A megadott stratégiai kritikus erőforrások (mint részhalmaz) elemei között tárgyasult és nem tárgyasult erőforrások is szerepelnek. Egyértelmű volt, hogy egy részük esetében a számvitel a leképzésre megfelelő eszköz. Az eredmények ugyanakkor egyöntetűen arról mesélnek, hogy a kritikus erőforrások mérése és értékelése a válaszadók szerint jellemzően nem a számvitel feladata, s a vállalati vezetők e tekintetben igényt tartanak formális, nem számviteli eszközökre.

A kérdőív második pontjának tizedik kérdésével pont arra voltunk kíváncsiak, hol van e tekintetben a számvitel határa, illetve az általa nem kezelt, de a szervezet sikere szempontjából kritikus erőforrásokat milyen eszközök ragadják meg. A válaszként szereplő instrumentumok nagyon kis része a tárgyasult javak naturáliákra épülő számbavételét célozta meg. Igazán érdekessé a bejegyzések a nem tárgyasult javak megragadása esetében váltak. Az eszközök tekintetében öt típust azonosíthattunk. Ezek tanulmányozása alapján kiderült, hogy köztük megjelennek a szakirodalomban is megjelölt eljárások: a mutatószámrendszerek (pl. a balanced scorecard), az indexek. Kiderült ugyanakkor az is, hogy a szakirodalmi eszközcsoportok nem fed-

nek le mindent. A magatartási elemek megfigyelése, a strukturális eszközök, illetve a funkcionális mechanizmusok hasonló szerepet töltenek be.

Persze a válaszokban megjelenő tartalmak a mérés és értékelés definícióinak különböző szinten felelnek meg. A balanced scorecard mérőeszköz, a megfigyelés vagy a formális beszélgetés mint intézmény nem, hiszen nem képezi le a valóságot egy számszaki struktúrába. Viszont mindegyik esetben értékelés zajlik, ez alól az öt típus egyik tétele sem kivétel. A stratégiaiilag kritikus erőforrások helyzetét megítéli, egy (sokszor belső) standardhoz viszonyítja, állapotát nyilvánvalóvá teszi. A vezetők tehát nem feltétlenül akarnak számokat (még kevésbé pénzt rendelni) a nem tárgyasult, stratégiai erőforrásokhoz, de törekszenek folyamatos kézben tartásukra, gondozásukra, fejlesztésükre.

A vezetői üzenetek szerint nem mérhető minden, ami létezik. S nem feltétlenül elméleti, hanem praktikus értelemben: a mérhetőségnek gátat szab a gazdaságosság és a célszerűség. A válaszadók tehát lehet, hogy egyetértenek a társadalomtudós állításával („Mindent mérni tudunk, ami létezik”, Babbie, 1995), ám azt is tudják: a vállalati mérő és értékelő rendszernek nem csupán jól kell modelleznie a valóságot, hanem ezzel együtt működőképesnek is kell lennie.

Felhasznált irodalom

- Amit, R. – Schoemaker, P. J. H. (1993): Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14; pp. 33-46.
- Anal-Mokos, Z. – Balaton, K. – Drótos, Gy – Tari, E. (1997): *Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*
- Bokor, J. (1997): A fogalom. A Pallas Nagy Lexikona, Pallas Irodalmi és Nyomdai Rt., Budapest
- Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás módszertana. Balassi Kiadó, Budapest
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17; pp. 99-12.
- Bontis, N. (2001): Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, March, pp. 41-60.
- Caddy, I. (2000): Intellectual Capital: Recognizing Both Assets and Liabilities. *Journal of Intellectual Capital*, 2.; pp. 129-146.
- Edvinsson, L. – Malone, M. S. (1997): *Intellectual capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. HarperBusiness, New York
- Grant, R. M. (1991): *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Cambridge (etc.)
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 1. Produktion, 24. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg
- Hall, R. (1992): The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13; pp. 135-144.

- Hall, R. (1993): A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14; pp. 607-618.
- Joia, L. A. (2000): Measuring Intangible Corporate Assets. *Journal of Intellectual Capital*, 1.; pp. 68-84.
- Kapás, J. (1999a): Egy új vállalatelmélet: erőforrásalapú megközelítés – Összefoglalás és diagnózis. *Vezetéstudomány*, 2., pp. 35-43.
- Kapás, J. (1999b): A vállalat tudása. *Vezetéstudomány*, 6., pp. 2-11.
- Kosiol, E. (1979): *Kostenrechnung der Unternehmung*, 2. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Maritan, C. A. – Schnatterly, K. (2002): Intangible Capital as Drivers of Value: Resources, Capabilities and Management Systems. *Academy of Management Proceedings*, 2002
- Michalisin, M. D. – Smith, R. D. – Kline, D. M.: In Search of Strategic Assets. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4; pp. 360-387.
- Pegels, C. C. – Yang, B. (2000): Top Management Team Impact on Strategic Assets Accumulation Capabilities. *Management Decision*, 10., pp. 694-710.
- Petty, R. – Guthrie, J. (2000): Intellectual Capital Literature Review. *Journal of Intellectual Capital*, 2.; pp. 155-176.
- Schweitzer, M. – Küpper, H. U. (1995): *Systeme der Kosten- und Erlösrechnung*, 6. Aufl. Vahlen, München
- Szypersky, N. (1964): Zur Anwendung des Terminus 'pagatorisch'. In: Grochla, E. (Hrsg.): *Organisation und Rechnungswesen*, Duncker & Humblot, Berlin, 1964; pp. 355-383.
- Wall, B. – Doerflinger, M. (1999): Making Intangible Assets Tangible. *Knowledge Management Review*, September-Oktober; pp. 28-33.
- Wimmer, Á. (2000): A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. Doktori értekezés, BKAÉ
- Yu, T. F.-L. (2001): Toward a Capabilities Perspective of the Small Firm. *International Journal of Management Reviews*, September, pp. 185-197.

Lábjegyzetek

- Az erőforrás fogalma helyett különböző tudományágakban a termelési tényező, a bemeneti érték, illetve az input kifejezés is előfordul. Én e terminusokat szinonimaként használok. A „teljesítmény” fogalom jelentése a gazdaságtani szakirodalomban megint csak sokszínű, illetve a vállalati működés számos dimenziójában értelmezhető (lásd pl. Wimmer, 1999). A tanulmány szűken véve a kifejezéssel egy adott időszakra vonatkozóan a vállalati erőforrás-felhasználás szándékolt és értékelt outputjait, azaz a termékeket és a szolgáltatásokat jelöli (vö. Schweitzer – Küpper, 1995, 21.).
- „Egy vállalat erőforrásait azon elérhető, illetve rendelkezésre álló tényezők állományaként definiálhatjuk, melyeket a cég birtokol vagy kontrollál. Az erőforrásokat a szervezet számos más eszköz és egybekapcsoló mechanizmus ... felhasználásával végtermékeké és szolgáltatásokká alakítja” (Amit – Schoemaker, 1993.; 35. o.)
- A lebontás kiinduló gondolatát Antal-Mokos – Balaton – Drótos – Tari (1997.; 70. o.) adta.
- Az összetétel jellemzői közül a foglalkoztatottak számának korlátozása mindenképpen magyarázatot igényel. A felső határ megvonása (1000 fő) azt jelenti, hogy a mintába kis- és közepes vállalatok kerülhettek, a nagyméretűek viszont kimaradtak. E tudatos választás oka az a meggyőződés volt, hogy a vizsgált rendszer és kontextusa a nagy méretű szervezetekben már túl komplex – az elemek, a szintek, a feladatok, a szereplők, az érdekek, az elvárások stb. olyan sokrétűek és bonyolultak, hogy a kutatási kérdésekre egyértelmű válaszok nem születtek volna.

⁵ Ezen kívül létezik egy olyan bejegyzés is, ami érdemi válasznak nem volt elfogadható, mégis lényeges véleményt közölt: „Szükség lenne rá, de nincs ilyen.” Megjegyzendő továbbá, hogy a válaszok elemzéséből kiderül: a kitöltők nem értelmezték egy-egy esetben az első és a második kérdést. Csupán egyetlen olyan személy volt, aki törekedett arra, hogy sorról sorra összekapcsolja a kritikus erőforrásokat a mérő és értékelő eszközökkel. A válaszok egy nagyobb csoportjánál az eszköz köthető valamelyik stratégiai tényezőhöz, a maradéknál ez nem tehető meg.

⁶ Ehhez először a kérdőív alapadatai között megadott tizennégyféle munkakört négy csoportba soroltuk: a gazdasági ügyviteli területen vezetői beosztást betöltők (főkönyvelő, gazdasági vezető/igazgató, controlling vezető, közgazdasági osztályvezető és számviteli vezető), a csúcส์vezetők (ügyvezető, vezérigazgató, elnök), a gazdasági ügyvitelben dolgozó egyéb munkatársak (kereskedelmi menedzser, finanszírozási vezető) és a nem a gazdasági ügyvitelben dolgozó munkatársak (termelési vezető/igazgató, humánpolitikai vezető, előadó központi mezőgazdász) halmazaiba.

E számunk szerzői:

LÁZÁR László, PhD hallgató, BKÁE; **MÁRMAROSI András**, PhD, tanácsadó tréner, TMI Hungary Kft.; **FEKETE István**, nyugalmazott vezérigazgató, HENKEL Magyarország Kft.; **Dr. VANICSEK Mária**, kutatásvezető, GKI Gazdaságkutató Intézet; **KESZEY Tamara**, PhD hallgató, BKÁE; **IVANOV Katalin**, management trainee, Raiffeisen Bank Rt.; **TRÓN Zsuzsanna**, PhD hallgató, Debreceni Egyetem.